

何故、企業内大学を必要とするのか
—日本における長期刷込み方式の選抜型研修の導入・定着の歩み—

三 木 佳 光

Why CU (Corporate University) Is Needed?
—Footstep of Development onto Establishment of Long Term Brainwashing-Input
Training for Selected Elite-Employees in Japan

Yoshimitsu MIKI

Abstract

This paper has traced the process of developing CU (Corporate University) in Japan, including several up-to-date focuses on the life-time elite employee training : “each corporation-orientated training program to be inherent for reaching its strategic long-term corporate success” “definition of competence requirement for personnel to be recruited and selecting the trainee” “career development program”

It concludes that ideal CU which will be developed in the future must be learning organization (independent and autonomous innovative-organization) to represent sublated intelligence of balancing each course of business and life (career planning and life planning) -- synergy effect from systematic knowledge and experienced business practice, which is very different from the past approach through developing personnel to be sole-player professionals in business, for problem solution and decision making.

There are currently about 2000 CU worldwide, and if it keeps increasing as it has been, it is estimated that over 3700 CU will come to appear in 2010. In Japan, companies had attempted investment upon educating would-be executives within organization in the late 1980s, which has led to current expansion age of CU establishment by Japanese corporation.

◎ はじめに

ソニーの出井伸之会長は、米国サンパレーの“メディア会議”やスイスの“世界経済フォーラム(ダボス会議)”に出席し、欧米の現役経営者と親交を深めるにつれ、現在の日本企業の社長就任年齢では遅すぎると痛感したという〔吉田、2002：pp7〕。スティーブ・ケースは42歳でAOLタイムワナーのCEO、パルマーは44歳でマイクロソフトのCEO、カーリー・フィオリーナは44歳でヒューレット・パッカートのCEOにそれぞれ就任している。2001年にGEのウェルチが後継CEOに指名したイメルトは44歳であった。日本で最先端の革新経営を率先して試みるソニーは、年功序列の日本的経

営スキームを払拭した後継者選抜のパラダイムが形成されていると言われながら、出井会長が社長に就任したのは57歳であった。

現在、日本企業は新時代が求める経営者とこれまでの社内教育で育成された人材^(注01)との乖離に気づき、次世代経営幹部（部長・課長にまで適用）を計画的・組織的に育成する戦略的経営幹部養成の仕組みを構築しはじめている。これからの企業経営は製造、販売等の個別問題を組織内問題として解決する「状況対応問題解決型リーダー」から、予測と洞察力に基づく状況判断と市場創造の「変革型リーダー」へ、バトンタッチされることになる。

経営幹部への選抜の必要条件是、日本は経験主義であり、きわめて限られた専門領域で長期間に及ぶ実体験（経験）によって獲得するもの以外は認められないが、米国は育成主義であり、プロフェッショナルである経営者としての模擬体験（経験）を組織的・計画的に付与していくことが可能と認識し、MBAに設けられた役員養成コース（エグゼクティブ・プログラム）への参加が重要なものとなっている〔ヘイ・コンサルティング・グループ、1998：pp78-82〕。日本企業でも、こうした米国型経営幹部養成への教育投資は1980年代後半に既に試みられていた。それが現在のわが国における企業内大学（Corporate University：以下CU）創設の動向に繋がっている。その経緯を振り返るとともに、本来あるべき日本企業のCUのあり方を本稿で探ってきたい。

I 1980年代後半－1990年代初期：社外で通用する支援型リーダーシップ研修

日本の経済力が発展してきたのには、いろいろな要因を挙げることができる。総括的には、教育水準の高さ、技術吸収・応用力、国内産業優先、国民性としての勤勉さ等が相乗効果を発揮してきたといえるが、最大の原動力は企業が絶えず技術力とマネジメントの向上に大きな努力を費やしてきたことにあった。第2次世界大戦後の“欧米に追いつき追いこせ”が実現し、1985年頃の日本の製造業は半導体を中心にエレクトロニクスなどのハイテク技術で優位性を保ち、日本が世界の工場として他国を寄せ付けない圧倒的な強さを確立していた。しかし、航空・宇宙技術・バイオテクノロジーなどの最先端技術分野の優位性はなく、いわゆる開発技術のみに強く、基礎研究には極めて貧困といったことで、この分野のテクノ・ヘゲモニーの欠如が1980年代後半の課題であった。

この時期に研究所を海外に設立する企業が多く見られたが、最大の課題は日本国内中心の日本企業が、グローバルなマネジメントにうまく適合できて成功するのか、ということであった。言葉を換えると、世界に冠たる世界の製造工場という国内生産・輸出中心の企業活動だけでは、先進国としての経済的地位を確保していくことができないという問題意識であった。テクノ・ヘゲモニー問題が議論されたのがこの時期である。高度情報化社会の時代^(注02)に果たして日本企業が技術面での優位性で世界にリーダーシップを発揮しうるかどうかが“技術立国を目指す日本の国家的課題”であったといっても言い過ぎではない。

製造業、つまり“ものづくり”は人間生活を支える基幹的な産業であるが、最近の人工頭脳化されたロボット技術による省力化や発展途上国への技術移転は当時でも進んでいたが、それは生産技術や生産管理技術の集約されたものであり、それら技術との関連なしに基礎研究や開発・応用研究の発展はありえなかったのである。技術を創造・開発する人材育成が企業にとっての最大課題であり、国家的課題でもあったのが1980年代後半であった。そのために一企業の枠を超え、他企業との連携によって研究開発を進める形態が主流となり、それに参画できるための、社外で通用する高い専門能力を保有した専門職としての人材育成が必要になっていた。そのことは、一企業内で通用する人材では能力

不足であるということであった。それまで、企業には専門職制度が設けられていたが、これは企業内年功序列制度の処遇のためのものであったので、人材育成・処遇システムとしては全くと言っていいほど機能していなかったのである。

企業組織は工業化社会のピラミッド型が崩れ、より弾力的に外部に開かれたものが求められたので、マネージャーの役割は組織の長であることには変わりはないが、プロジェクトマネージャー的な支援型リーダーシップが必要とされたのである。そこで、Aクラス人材育成のマネジメント研修は国内のマネジメントスクール、国内および欧米の大学を主としたビジネススクール（MBA）への留学であった。

国内マネジメントスクールの研修派遣は、たとえば、HOYAでは慶応大学マネジメントスクール（高等経営講座：部長クラス・毎年1名、経営幹部セミナー：部次長クラス・毎年2名、幹部開発セミナー：次長課長クラス・毎年2名）、野村マネジメントスクール（経営戦略講座：新任取締役・毎年1名）、企業研究会（経営者能力開発講座：部次長クラス・毎年1名）であった。他の上場大手企業でも争って派遣していたので、現在では想像もつかない逆の現象である研修生の受け入れ枠の獲得に峻烈を極めたのである。このような状況は慶応大学・早稲田大学のMBA留学でも同様であった。これに加えて、上場大手企業は米国を中心に海外のMBAに毎年、新たに1名から10名を留学させていたのである。

企業内スクールとしての“管理者研修”の整備・実施も顕著な動きで、1980年代後半の「マネジメント研修」の実態は社外で通用する高い専門能力の量と質が企業活動の原動力となるので、経営計画（戦略）に連動した“人材育成”が主流であったのである。紙幅の制約もあるので研修名だけをあげると、「東芝：戦略的CDP」「日本ユニシス：NEXT4」「オムロン：ゴールデン'90S構想」「富士ゼロックス：マネジメントスクール」「HOYA：経営研究会」「ジャスコ：大学&大学院」「シャープ：経営大学」「花王：マネジメント・スクール」などが代表例である。技術スキル研修として「コニカカレッジ」「三菱電機：工学塾」、セールススキル研修として「リコー・カレッジ」も話題になっていた。

「東芝：戦略的CDP」は、東芝の経営理念・経営ビジョンの具体的実現のために、3G（Growth, Group, Global）の経営戦略に基づき、全社人事委員会などの検討を経た全社的人材育成の基本計画が作成されていた。そして、中・長期育成計画からCDP（Career Development Program）に連結させ、CDPを通して具体的・個人別人材育成が実行されていたのである。

1990年にスタートしたシャープの経営大学（図表01）では、12回の最後回を課題研究成果の発表と担当役員の講評・個人面接にしていたが、これもあくまでも研修ということであった。しかし、これら各企業の研修は企画した意図どおりの成果は得られていなかった。

研修の狙い：経営幹部としての「幅広い意志決定能力」の養成を図る
 事業革新、戦略経営、経営組織、経営計数、経営法務、
 人事労務、情報システムについて、理論・実践両面から
 研究し、当社経営への適用を図る

	研 修 内 容		研 修 内 容
第1・2回	①当社の経営課題及び各事業活動の現状と課題を把握 ②他社見学により進んだFA技術や生産方式を研究 ③自部門の課題発表、討議により研究と実践を結びつける	第7回	第73回冬季経営者大会（日本経営開発協会）に派遣し、国際・政治・経済・社会のトレンドと当面する経営課題に対する今後の考え方や具体策を研究
		第8回	経営計数をテーマに収益管理の仕組み、原価管理の仕組みと経営分析のやり方を研究
第3回	事業革新をテーマに企業文化・企業家精神・リストラクチャリング戦略的マネジメント・技術トレンド・新規事業開発について研究	第9回	経営法務をテーマに生産・販売・人事労務・工業所有権・国際関係に関連する法律を研究
第4回	経営戦略をテーマに、考え方と進め方を研究	第10回	人事労務をテーマに人事戦略・モチベーション・リーダーシップ・労使関係・異文化を研究
第5回	①他社見学により情報の収集と活用・システム化を研究 ②注目すべき街の傾向を相互の研究発表と専門家の調査研究により把握	第11回	○10回にわたる研修内容に基づいて、10年後の当社ビジョンを共同研究 ○創作体験により感性を磨く
		第12回	○課題研究成果の発表と討議 ○担当役員の講評 ○役員面接
第6回	経営組織をテーマに組織論・ネットワーク形成・組織活性化・国際経営組織について研究		

出典：企業研究会、1991

図表01 シャープ経営大学

II 1990～1998年：「変革型リーダーシップ研修（選抜・長期刷り込み）」の導入・定着

1980年代から1990年代初期にかけてのAクラス人材育成のマネジメント研修は、国内のマネジメントスクールへの派遣、国内及び米国の大学を主としたビジネススクール（MBA）への留学であったが、これらは期待した成果があげられなかった^(注03)。

シャープの経営大学にみられるような先駆的なマネジメント研修の試みが既にいくつかなされていたが、米国などMBAへの留学派遣の効果の反省から、日本企業で初めて本格的な選抜型と長期刷り込み型（企業理念や価値観の徹底的な頭脳への染込ませ）を併せ目指したマネジメント研修を実施したのは、筆者が企画から運営を全責任担当したKMS（カジマ・マネジメントセミナー）である。

KMSは日本能率協会「能力開発優秀企業賞」を受賞したものである。その内容は拙著『変革型リーダーのパラダイム』（あしざき書房・総合労働研究所）の第7章に詳述してあるので、それを参照していただきたい。その概略は次のように纏めることができる。

鹿島は、1980年代後半、スケールメリット追求型経営から新しいタイプのビジネスモデルの創造に経営戦略を転換（グローバル化と情報化の2大トレンドを活かした競争力の再構築）するに当たって、それを担う真のビジネスリーダーが求められた。経営管理面での管理者像は従前のものでない新しいものを描いた^(注04)。その人材を育成するのがKMSで、その基本コンセプトは①横並びの教育メニュー（標準化されたプログラム）でなく個別ニーズに合わせる、②上層管理者（役員候補者）を対象とし、少数選抜・重点教育投資で超エリート（後継者）を育成する、③大学等外部機関、各界超一流人物

(本物)を積極的に講師に登用する、である。言い換えれば、KMSはスキル向上を目的とした一元的な企業内教育からの脱却である。“経営戦略に基づく経営方針の策定とそれを実現する体系的な教育の仕組み”として、2000年以降、カジマ・コーポレート・ユニバーシティの機能と役割を持たせる構想(図表02)であったが、筆者が大学に転職したことで、この構想は頓挫することになった。

日本企業においては、これまで経理処理の慣行として社内研修費は福利厚生費と性質を同じものとする考え方で、「短期(長くても4～5日)の階層別・年次別全社員一律義務教育」が理想とされ、選抜型のエリート研修は社員を不平等に処遇する最たるものとして一部先進企業を除くと企画・実施されていなかった。

こうした状況のもとで、これまで、現在及び将来の経営幹部育成のマネジメント教育は研修生にマ



図表02 鹿島ユニバーシティ事業構想

マネジメントの知識とスキルを付与する「個人学習」を主体とするものであった。KMSはこれとは対極にある先駆的実験として実施され、その効果が確認できたので、9年間に互って第1期から第8期が実施されたのである。KMSは、研修生の個人学習の枠を越えた研修生相互啓発を通じ、研修生に新たな知識や価値観、新たなマネジメントの視点を産み出し、組織（鹿島）が新たなマネジメント価値創造を可能とする「組織学習」を促すものである。鹿島という組織に頼ることなく職業に殉じた倫理観に裏づけられた“卓越した専門性”と“グローバルな視野”、そして志・理想・夢とロマンの精神的姿勢とポジティブ思考の“人間的魅力”を有する“プロフェッショナル”^(註05)の育成を目指したものである。

現在では、日本企業はマネジメント研修として海外MBAへの派遣を極力削減^(註06)する、とともに上級幹部育成のみならず、若年層まで長期刷込みの選抜型研修が一般企業に定着・普及している研修方式となっている。

KMSは39～52歳の部長・所長層から優秀な人材を選抜（各期30名前後）、役員候補として教育することで、期間は1年間、通常業務に従事しながら、月2～3日の合宿研修（主として、休日・土曜・日曜）、年間概算300時間以上、30日以上での研修である。主要カリキュラムは「一流講師による講義」「課題図書と研修生相互推薦図書」「戦略的ビジネスゲーム」「異業種他社交流」「ビジネススクール方式のケーススタディ」「研修成果を経営実践に活かす“課題研究”」「研修生相互啓発としての“私のレクチャー”や“Eメールのチャットスタディ”“シュミレーションワーク”“現場・現実、現物のフィールドスタディ”“ロールプレー”」等である。

修了条件は全重役を前にしての「自社に対する経営施策提言（グループ）」である。KMSはOff・JTであるが、毎月開催の合宿研修であるので、職場で培った現場の知識をKMSという研修の場に持ち込み、それらを組織学習し、それを現場にフィードバックする知識創造のスパイラル〔野中・竹内、1996〕を重視しているのである。これも日本企業において、単なる個人の自己啓発の研修の枠内に留まらず、ダブルループ型の組織学習を経た後、現実の経営課題に繋げる本格的な初めての試み（トリプルループ）であった。

勿論、KMSの修了条件を経営施策提言とすることに対しては、経営戦略・企画部門の幹部社員から自部門の社員の能力の蔑視として極めて強固な反対があった。しかし、年を重ねる毎に、そこで、プレゼンテーションされたビジネスプランが優秀で実効性があると評価されたものは即座にプロジェクトとして会長・社長が発足させたので、これも企業革新に必要な不可欠のものになった。現在、日本の企業で選抜型研修を取り入れている企業の多くは上級マネジメント研修ばかりでなく、若年層まで選抜型研修を取り入れるとともに、そこまでもアクションラーニング（実践直結型研修）として、個人でなくグループやチームによって組織的に学習するプロセスを重視した“自社課題への提言”を修了条件にするようになっている。

Ⅲ 1999年：人のリストラ元年－日本的終身雇用経営モデルの終焉－

1960年代はコスト競争、1970年代は品質競争が企業優位性を決定したので、この時期は市場シェア獲得競争の時代であった。1980年代は顧客シェア獲得のための多品種競争の時代であったが、1990年代はまさに失われた10年といえるバブル崩壊後のリストラの本格化時代を迎えることになった。それでも1990年代前半は顧客満足競争の時代で、後半になってコスト構造・事業構造・マーケット構造のリストラの本格化の時代となる。労働市場をめぐる構造変化^(註07)の加速化がより顕著になったのは

1990年代後半以降である。そして、1999年に「人の」リストラ元年を迎える。この年と前年度に発表された人員削減計画は、概数、ソニー4年間17000人、NEC3年間連結従業員15000人、三菱電機3年間14000人、日産2年間3000人（次年度改定3年間10000人）、三菱重工4年間連結従業員7000人、東芝6000人（1998・1999年）、日立4000人（1998/9～1999/3）等であった。まさに“戦後の日本の終身雇用体制の栄華”は1999年を境にして沈んだのである。日経連夏季セミナーで、雇用重視の従業員囲い込みの“人間尊重を相変らず唱えている従来型経営者は退陣すべし”と強調したある大学教授の発言が話題を呼んだのは2000年8月である。

今までの人事制度は、企業の成長を信じ、組織目標の達成に個人を埋没させて努力すれば今日より明日はもっとよくなるという年功的処遇の考え方に基づいていた。しかし、自律的キャリア形成が、企業と個人との関係を新たなものにし、自己の客観化と冷静な自覚のうえに成り立つものであれば、それを支える人事制度は今までのそれを逆にセットしたものになるであろう。要するに、企業に就職（就社・愛社）すれば、正社員という資格で、職場に出勤し、職務を遂行すれば役職は年功で昇進し、給料も右肩上がりで上昇したのであるが、今日では、この逆の傾向が時代潮流となってきたのである。

最近では中高年が企業リストラで失業・転職を余儀なくされているが、若者でも就職して3年以内に辞めるのが高卒では約5割、大卒でも約3割で、出稼ぎ職とでも揶揄できる転職は珍しいことではなくなった。正社員に代わり、契約社員・派遣社員・パート・アルバイト・アウトソーシング・外注代行など非正規社員が増加している。職場のモバイルコンピュータ化、テレワーク、在宅勤務等も携帯電話やインターネットといったITの目覚ましい革新・爆発的な普及で可能になっている。高度知識社会における従業員に要請されることは、自立（運命共同体意識から脱却した独自性）と自律（協働できる異質性）を身に付けることである。

ドッグイヤーといわれる激変の時代には、知識の陳腐化が極度に加速化し、ストック知識はすぐに役立たなくなり、フローベースの知識獲得に絶えざる自己投資が必要になってきた。企業は個人に対しては、“仕事を通じてのフローベースの知識の獲得とそれを梃子にした自己成長ができる場（舞台）”を提供することが最大の責任といえる。その舞台は“実体験である修羅場を経験することでプロフェッショナル人材に育つ道場”となるものでなければならない。これまでの企業は従業員の終身キャリアの全てを保証してくれるところであったので、個人が企業の価値を受け入れることで成り立っていた。企業は異質性を排除し同質性を個人に要求していたのである。しかし、今日では、従業員自身がキャリアを開発・形成していく舞台を企業が提供し、その舞台で異なる価値観を持った人々とお互いに価値観をすり合わせしつつ協働し、1つの配役を立派に果す役者になりきることで、一皮も二皮も剥けた自己成長が可能になる時代となってきたのである。

舞台としての会社は、従業員を自立・自律した個人として認めて成り立つ柔軟でしなやかな社会制度とならなければならない。日本的経営は現在大きく方向転換してきている。企業が個人にとって“仕事の人格化”を顕現させる最大の魅力づくりの場となることが非常に重要な要件である〔三木、2003〕。舞台は物理的空間としてでなく、心理的空間で、共感と信頼に基づく個人・集団・組織の関係性が創発される場である。

従来の人事管理から21世紀型人事管理への顕著な兆候としては、1) 労働時間スポット買い人材の比率のUP、2) 能力のスポット買い人材の比率のUP、3) 企業のコア人材（正社員）の比率のDOWNである。これらは、これまでの日本的終身雇用モデルの反省から生じたものであり、反省とは1) 長期帳尻合わせの人事システムからの決別、2) マネジメント重視からリーダーシップ重視へ、3) 社員昇進ステージの一定のタイミングで受講する全社員一律研修の見直し（階層別・職能別研修

の偏重からの脱皮：具体的には受動的・補助的・分散的・組織主導的・講義中心の研修からの脱皮)である。

米国では1970年代あたりから日本企業の優位性の研究がなされ、その結果、TQC、QCサークルに代表される“当り前のことを当り前に行う”ことが日本企業であることに気が付いた。要するに、日本企業は組織運営・生産管理の原理原則を現場の人達の信頼を基盤にして忠実に製造現場に適用することで、従業員各人のスキルと知識を仲間と共有し合うことを可能にしていたということをも米国企業は学んだのである。日本企業の強さの源泉は組織集団としての信頼性のある職場であるとの結論を重視し、米国が“科学的管理に基づく経営管理”から“組織と個人の良好な関係づくりの動機づけ理論”として1950年代から1960年代にかけて登場したコミットメント”への重視を目指すことになった。当然のことであるが、動機的側面よりも認識的側面からのコミットメントの重視である^(注8)。

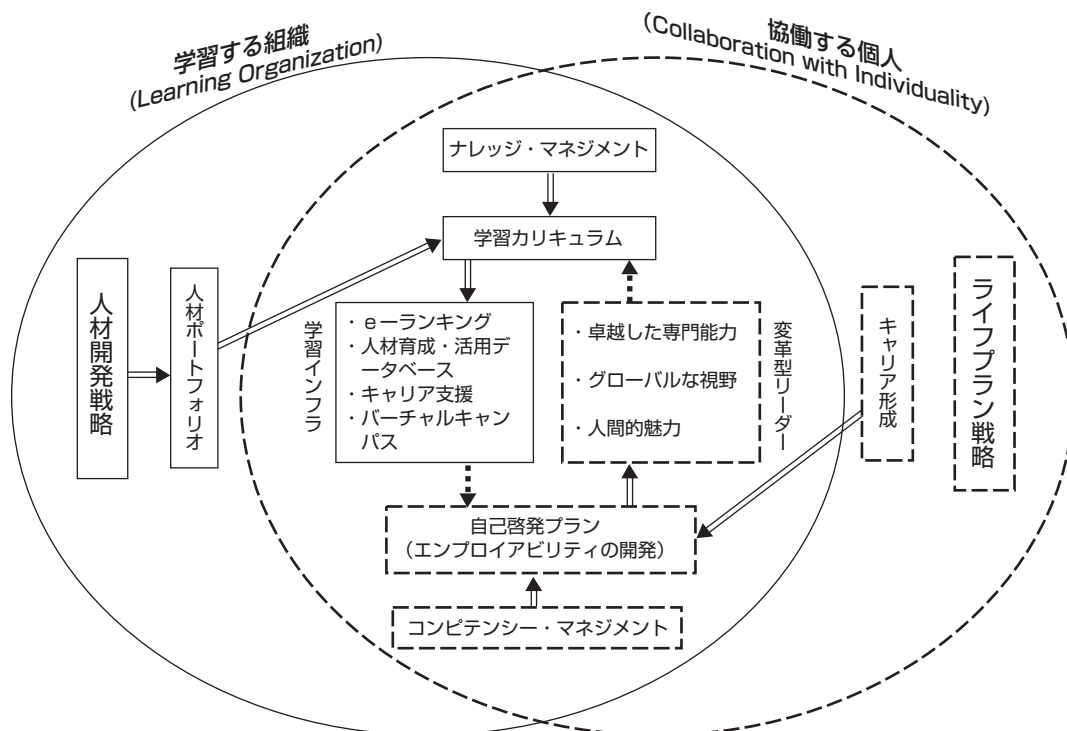
米国のトップマネジメントは日本企業のお家芸ともいえる目と目を見合わせ、ボディランゲージに訴えながら率先垂範を実施することで従業員とのコミットメントを行うことを目指した。しかし、少なくとも1980年代半ばまでは、必ずしも日本企業がお手本であるということにはなかった。ところが、日本の国際競争力の絶頂期にあった1980年代後半に、米国企業は不況の只中であつたので、当時のヒューレット・パッカートのヤングCEOを中心に、トヨタ生産方式に代表される日本の生産管理手法だけでなく企業内教育を含む人材育成についてベンチマーキングを行った。そして、日本的経営のノウハウを米国企業にアクティブに改革適応(昇華)させるレポートを纏め、1990年代には当時のGEのウェルチCEOを筆頭に人材育成に取り組み、現在の産業の競争優位性に辿り着いたのである。そして、現在、米国の企業内教育の現場では1000を超えるCU^(注9)の役割が主流となっている。

CUは各企業が自社の実情を十分に反映させた社内実務・マネジメント教育制度である。CUをメディアとして捉えた企業戦略を全社的に周知・徹底させたり、OJTを代替する専門性の高いカリキュラムを効率的・体系的に構築すること等が可能となった著名企業であっても、デルやサンのように研修所を持たずにバーチャルな教育環境を整備しているところも多い。

日本の主要企業は過度のコミットメント重視からイノベーション重視への改革を目指し、1997年頃から企業内CUの設立に血眼になっているが、多くの企業はその重要性に気が付いたばかりで、既に5~10年米国企業に遅れているのが現状である。人材開発のもう1つの柱であるビジネススクールも日本でも新しい試みを行っているが、欧米に比較してマネジメント人材育成に国際競争力を持つほどに至っていない^(注10)。

IV 現在：企業内大学の創設の時代

これまでの「入社年次別・階層別・全社員一律型社員教育訓練プログラム」は、現在、人的資源マネジメント(Human Resources Development Management)へとパラダイムを転換している。その全体構造(図表03)は“学習する組織”と“協働する個人”で、パラダイム転換を要請する要因の第一は、知識社会・知識経営の到来である。既存知の陳腐化が加速し、組織全体が新しい知を共有・蓄積・活用・創造する“学習カリキュラム”の重視である。第二は、潜在能力である組織の要求するCapabilityに基づく個人のAbilityの重視から、顕在能力である組織の要求するCompetencyに基づく個人のEmployabilityの重視である。第三は、ITの人材育成への活用としてのデータベース、eラーニング、バーチャルキャンパス、組織のキャリア支援施策といった学習インフラストラクチャー整備の重視である。第四は、“人間的魅力”“グローバルな視野”“卓越した専門能力”である^(注5)。



図表03 人的資源マネジメントの全体構造
(Human Resources Development Management)

これら人材育成のパラダイムの転換がCUとして呼ばれ、2つのタイプに分けられる。その1つが企業内研修を中心とする研修センター及びそのプログラム全体を総称してCUという場合である。その代表的なものとしては「トヨタインスティテュート」「NECユニバーシティ」「日立総合経営研究所」「ソニーユニバーシティ」である。トヨタインスティテュートは2002年1月設立、グローバルリーダー育成スクールとして上級 (Senior Executive Development Program)、中級 (Executive Development Program)、初級 (Junior Executive Development Program)、ミドルマネジメント育成スクールとして製造事業体コース (Manufacturing Management Course)、販売代理店コース (Sales & Marketing Course) を実施している。NECユニバーシティは1997年設立、一橋シニアエグゼクティブプログラムと独自プログラムの組み合わせであるGBL Pool-1、NEC経営アカデミーであるGBL Pool-2、NEC特別MBA講座であるGBL Pool-3を実施している。日立総合経営研究所はテーマ研修を1999年に、経営基礎教育モデルとMDPを2000年に、上級経営幹部研修を2001年に企画・実施している。ソニーは日本国内の基幹人材と海外法人の後継者育成という2つの流れを1990年代半ばに統合し、ソニーユニバーシティという基幹人材育成体系を構築している。

第2のタイプは上級管理職やエグゼクティブのプログラムを限定して、それをCUと称している企業である。次世代経営幹部を組織的・計画的に育成していくためには、“自助努力・自己責任による成長と直属上司による育成”からの脱却が必要であるとするものである。新しいパラダイムは“①経営幹部 (トップ) 主導の早期選抜・早期育成、②経営経験 (修羅場) の提供、③長期にわたる刷込み”

である。その具体的な研修手法が、先達日本企業を中心に推進・展開されている“厳選少数選抜型ビジネスエリート育成研修”である。その代表的なものは、「キャノン経営大学院」「FUJITSU ユニバーシティ」等である。キャノン経営大学院は2001年に設立、事業部長クラスを中心に日米欧から6人ずつ合計18人（非公募選抜）が6ヵ月間、仕事を継続して受講する。内容は、講義は全て英語、トップマネジメントから提示された3つのテーマに対し、日米欧各地域より2人ずつ計6人でチームを編成、ビジネスモデルを提案するアクション・ラーニングを行っている。FUJITSU ユニバーシティは2002年4月設立、アドバンス・コースであるGKIは年2回、次期事業部長候補者10人（富士通7-8人、海外関連会社2-3人）をユニットとして3ヵ月間実務を離れ、全て英語で海外集中研修を実施し、所属部門の戦略的課題についてトップマネジメントと社外専門家のコーチングを受けながら、グローバルな視野での解決に取り組む。

この他に、上記2つのタイプのどちらかに分けることができる日本企業内大学としては、「オラクル・ユニバーシティ」「ベネッセ・コーポレート・ユニバーシティ」「アサヒスーパー塾（Ⅰ）&（Ⅱ）」「大和経営アカデミー（大和証券グループ）」「東レ経営スクール」「MC 経営スクール（三菱商事）」「グローバル経営幹部育成研修（松下電器）」「コマツ・ビジネス戦略研修」「ユニ・チャーム・ビジネスカレッジ」「ニチレイユニバーシティ」「ユニクロ社内大学」「松下電器・変身大学」「三洋電機・スキルアップ大学」「大阪ガス・組織経営者塾」「森永ミルク大学」「選抜技術者フォーラム（コニカ）」「NIC 経営スクール（日商岩井）」「ダイキン・eカレッジ」「富士ゼロックス：SLP, CVM, VH」など枚挙にいとまがないほどである。

V 人材育成の今日的フォーカス

企業のすべての階層においてリーダーシップ能力が問われ、リーダーは生まれた素質（資質）でなく、後天的に養成できるということで、多くのリーダーを輩出することが人材育成の課題となっている。21世紀型企業の経営トップは、その年齢を40才代、遅くても50才代に求めることにあり、その育成を頂点とする社員教育体系のキーワードは「コンカレントデベロップメント（ビジネスモデルと連動した人材開発戦略：人材ポートフォリオ）」と「個の自律・自立を促すライフプラン戦略（キャリア形成）」である。そして、「学習する組織としての Human Capital」と「持続的競争優位としての RBV：Resource Based View（社内経営資源に基づく視点）」が加わる。

ガービン〔2003〕は“学習する組織は知識を創造・修得・移転するスキルを有し、既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映しながら変革できる組織”と定義、“自己変革（仕事の概念とやり方を改める）なければ知識の獲得は単なるポテンシャルを向上させる程度でしかない”と強調する。自己変革を促す学習とは HOW の知識の背景にある因果関係や論理合理性を洞察する WHY の知識の獲得にあり、環境変化（予測不可能事態）への適応能力の獲得のプロセスにほかならない。

シャイン〔2003〕は“学習に人を駆り立てられるのは、心の奥底に生存不安と学習不安があるからである。既存の何かを新たな何かに置き換えるための学習は苦痛であるので、あらゆる学習は基本的には知の強制獲得（洗脳）によるものである。組織が学習のために権力と強制を利用する行為が続けられるのは学習する内容の正当性がある場合である”と強調する。競争優位から学習優位へのエクセレント企業の戦略転換は、どのような組織の DNA 組み換えを組織構成員に正当性を有する学習として強制（洗脳）できるかであり、それがこれら企業の焦眉の戦略課題になってきたといえよう。

マイケルポーターの競争戦略に基づく競争優位は競合他社に対するもので、外部環境に焦点を当て

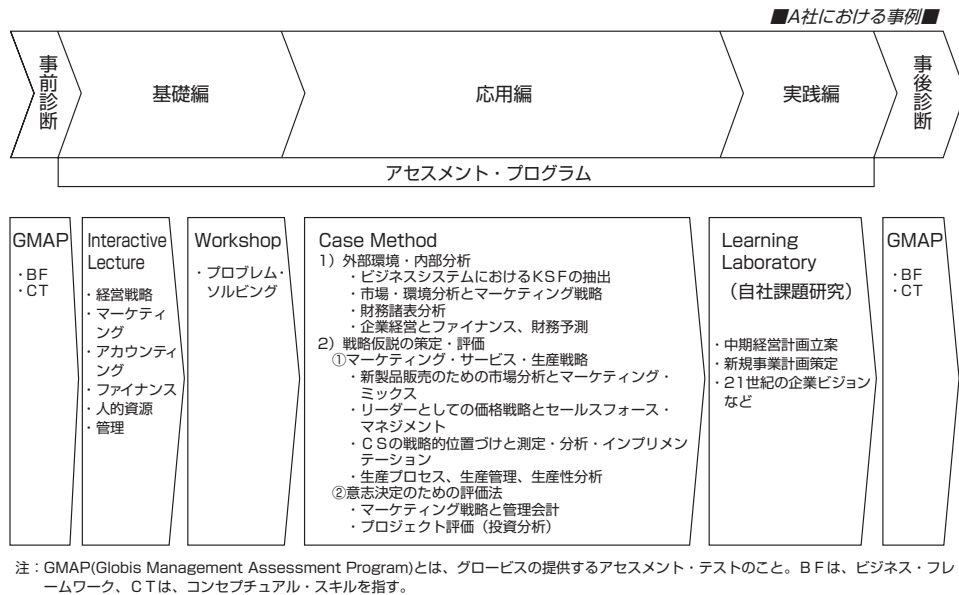
た考え方であり、外部環境の変化とともに時が経るにつれて効力を失い風化するが、自己変革を促す学習組織はいかなる環境変化にも対応できる能力を獲得した学習優位の体質を企業構成員にビルト・イン（埋め込み）する。

RBVによるコア・コンピタンスは競争優位の源泉を事業のポートフォリオでなく、コア資源としての企業内部環境（他社への差別化能力となる社内中核の経営資源）の差異性（コア競争力のポートフォリオ）に求めるもので、競合他社の経験やベストプラクティスの学習のみならず、競争優位に失敗した経験からさえも、変化にダイナミックに適応する自己変革の学習プロセスを適用して、本質理解を促す知恵を導き出す。RBVはどのような経営資源を蓄積するかが経営課題で、競合他社の模倣困難性を高めていくために、タンジブル（目に見える）な内部経営資源だけでなく、組織文化・風土といったインタンジブルなものも含む潜在組織能力（ケイパビリティ）をも重視する。RBVは企業の持続的競争優位を企業内部に蓄積されている（1）価値を生む（the resource must add positive value to the firm）（2）希な（the resource must be unique or rare among current and potential competitors）（3）模倣できない（the resource must be imperfectly inimitable）（4）代替不可能（the resource cannot be substituted with another resource by competing firms）な資源、それを人的資本資源（Human capital resources）に求める〔Barney, Jay, 1991. Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. & McWilliams, Abigail, 1994〕。企業の競争優位性は、その企業の創設から現在に至る活動の経緯の全てを内包する人的資源の中に体现されているので、その企業の歴史を全て復元する以外には正確に把握することはできない。

ソニーのグローバル戦略としての本社統括機能の強化や松下の子会社の本社再統合は、企業価値や人事制度等を共有し、学習組織として自己組織化（有機化・統一化）を目指す、とともに、個人に自由度を可能な範囲で持たせ、異質の情報や知識を組織に取り込むことで、組織変革への“ゆらぎ”をもたらす個人の自律性を加速化させている代表例である。ソニーや松下のRBVの持続的競争優位は競合他社がいくら模倣の努力をしても、同じ競争優位を達成・保持できない^(註11)ということで、ソニーや松下の異質性は長期にわたって継続することになる。

VI 社内教育体系再構築のモデル

社内教育体系としては、まず、福沢〔2002：pp59〕が指摘するステップを踏んだプログラムのカスタマイズ（構成：基礎研修編⇒応用研修編⇒実践研修編）がポイントである（図表04）。ビジネスリーダーの開発といっても、各企業毎に業態が異なり、ビジネスモデルが決定的に違うとすると、育成する人材像も大きく異なってくる。自社の潜在的な経営課題を視野に入れた人材育成ニーズに合った手造りの研修プログラムの第1ステップである基礎研修としては、経営戦略に関する課題を解決するのに必要とされる「個人の能力アップと学習意欲の喚起」が学習内容である。マーケティング、財務会計、人的資源管理、経営戦略、組織行動等のビジネスセオリーの取得、並びに経営問題の状況や本質を分析して構造化し、最善の解決案を策定できる問題設定・解決スキルのコンセプチュアル・スキル、コミュニケーション・リーダーシップ等の能力に係るヒューマン・スキルの学習である。第2ステップは応用研修で、その代表的なものがビジネススクール方式のケーススタディによる応用能力を育成する意思決定の強化である。これはビジネスモデルの戦略仮設検証能力の養成として不可欠のものである。ここで学習したことを自部署の課題への解決に応用する「伝道活動」が学習内容である。そして、第3ステップとして自社の経営計画に連動した経営課題研究（提言）を個人又はグループと

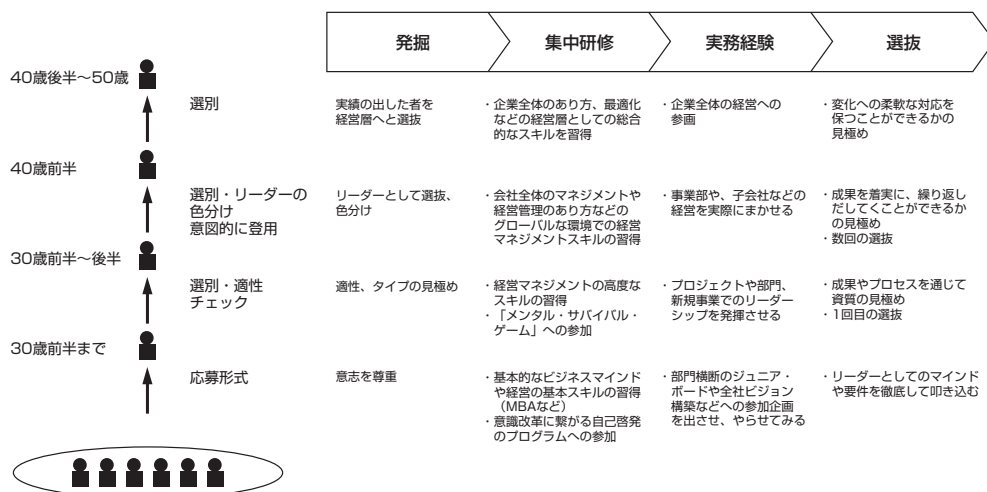


出典：福沢、2002

図表04 チェンジエージェント育成プログラム(A社事例)

して行う実践研修プログラムを策定し、その成果を企業ビジョン・経営理念・企業ドメインに反映させるとともに人事制度や情報システム、業務システムへ「制度として組み込む」ことが学習内容である。実践課題の解決提案に際して、複数の講師陣が研修生一人ずつ徹底的に議論し、その実践性を検証していく擬似的な修羅場を体験させることがポイントである [中田、2001]。しかし、これはあくまでも実務における質の高い経営提言であり、擬似でなく本来の修羅場として現実の経営現場の設定が実践研修段階でなければならない。

一般に既存の理論や価値観が問い直される環境激変の時代には、歴史的に見ても、“経験と実践”に新たな方向（拠り所）を見出すことになる。その意味でも、経験と実践は現実に深く根づいたものでなければならない。中村 [1997] は「われわれが何かの出来事に出会って、“能動的に” “身体を備えた主体として” “他者からの働きかけを受けとめながら” の3つの条件が、経験がわれわれひとり一人の生の全体性と結びついた真の経験となるための不可欠の要因である。経験とはわれわれひとり一人の具体的な生き方（出来事の内面化）の諸側面あるいは総体のことである。科学の知が主として仮説と演繹の推理と実験の反復から成り立っているのに対して、臨床の知^(註12)は直感と経験と類推の積み重ねから成り立っているの、そこにおいてはとくに、経験が大きな働きをし、また大きな意味をもっている。人が具体的な問題に直面するとき、考慮に入れるべき要因があまりにも多い上に、本質的にいって、それらの要因が不確かであり、しかもゆっくり考えている暇がない、つまり“待ったのきかない”、言い換えれば、無数の多くの選択肢があるなかで、多かれ少なかれ、その時々際に際して決断し、選択しなければならないのが実践である。実践とは各人が身を以ってする決断と選択をとおして、隠された現実の諸相を引き出し、そのことによって、理論が現実からの挑戦を受けて鍛えられ、飛躍することである」という。このような意味での経験と実践の提供の場の設定はかなり難しく、先達企業でもやっと実施の緒についた段階であると言ってよいであろう。例えば、新規事業立ち上げ・



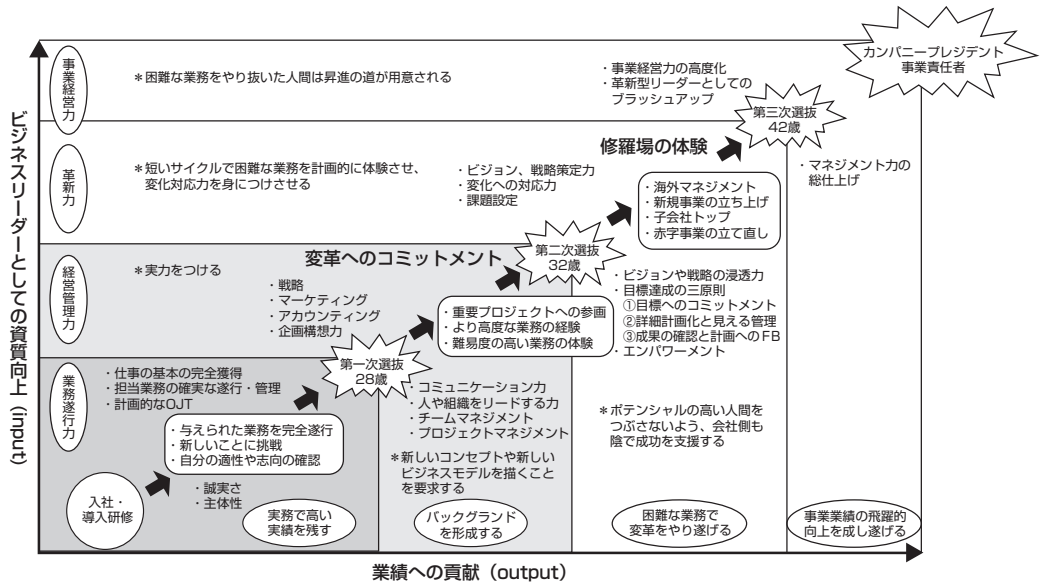
出典：大嶋、2001

図表05 リーダー開発の枠組み

赤字事業の再建・既存事業の撤退や海外現地法人の経営・関係会社出向による経営などが考えられる^(注13)。米国におけるフォード・モーターは選抜されたミドル・マネージャーに8週間に亘ってCEOをはじめとするトップおよびシニア・マネジメントのパートナーを務めさせるプログラム（ジョブ・シャド・インク方式）が試みられている〔DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 研修部、2002〕。

社内教育体系の第2のポイントは、吉田〔2002〕、大嶋〔2001〕の指摘する発掘・選抜の基準の明示（発掘⇒集中研修⇒実務経験⇒選抜）である。リーダー育成は、早期若年層からスタートするのが望ましいとして、次世代のビジネスリーダーとなりうる人材の抽出のための“トーナメント（勝ち抜き方式）育成モデル（図表05）”が提示されている。日本企業ではこれほどの厳しい早期選抜はなされてはいないが、早晚このような人材育成が一般化することになる。第1次の選抜の育成時期は30才前半までで、母集団を広く捉えることが不可欠になるので、個人の意思を尊重する応募形式をとることになる。人事考課よりも、これまでの自己啓発の意欲と内容を重視する。第2次の選抜としては、選別・適正チェックの時期で、本人が今後の自らの進む道を考えるうえで、客観的に自分自身を振り返る機会を持てる30歳後半までである。第3次は選別・リーダーの意図的登用を狙う40歳前半までで、創造性の源泉である異質性の側面まで評価できる企業風土を考慮した多面評価を取り入れる。最後の第4次選抜は実績を出した社員を経営者へと選抜する50歳までであることが望ましい。大嶋は、このモデルを実現させるためにリーダー開発の5つのルールを挙げている。それは①年功序列の考え方を持ち込まないこと、②困難な仕事を与えること、③敗者復活の考え方を徹底すること、④継続して実践で実績をあげているかどうかを確認すること、⑤経営層のコミットメントがあること、である。

第3のポイントは、MBA的なカリキュラムなどのインプット型教育だけでなく、欧米で実施しているサクセッション・マネジメント^(注14)の「インプット⇒プロセス⇒アウトプット」をセットした育成モデル（図表06）である。このビジネスリーダー育成モデルは従業員にとって企業とは“キャリアデベロップメントの舞台”であり、“どのキャリアステージで、どのような能力を、どのように獲得していくのか”を体系化していることである。選抜の基準は社員全員平等でなく、機会が平等であり、



出典：『人材教育』2000年4月号P45

図表06 ビジネスリーダー育成モデル例

カンパニープレジデントへ上り詰めることへの過程の選抜の峻烈さが、この過程を自らの意思で選択する社員をごく一握りにしてしまうので、“選抜されなかった”という感情的な不満は存在しないといえる。

VII 変革へのコミットメント研修

リーダーの資質向上と業績への貢献として、プログラムをカスタマイズ化した「変革へのコミットメント型研修（参画：個人の意識・能力⇒展開：自部署への伝道⇒組み込み：自社の課題への提言内容の制度化）」を目指すことが必要不可欠なこととなる。この模範例がGEである。GEは1981年にジャック・ウェルチがCEOに就任したのをきっかけに、過去の成功体験からの脱却を掲げ、変化をもたらすチャンスに挑戦することの重要性を過去20年間に互って取り組んでいる。その具体的なものが「ワークアウト」「バウンダリレス」「ストレッチ」と言う用語^(注15)であるが、GEの人材育成の特徴は年齢や経験に関係しない抜擢人事というものであり、将来の幹部候補生に対する徹底した英才教育である。役職はあくまでも自部署課題解決の手段にすぎないのである。筆者が1991年に訪れた「リーダーシップ開発研修所」が米国ニューヨーク州クロントンにあり、GE社員から「クロントンビル」の愛称で呼ばれていた。現在、そこでは20歳代から30歳代前半の管理者候補を対象にした初級プログラムと役員を含む現役マネージャーを対象にした上級プログラムが実施されている。八木〔2000〕の報告によると「ここで行われるのは、GEが現在抱えている問題点を取り上げ、その問題解決を行うというもので、問題の探索・把握から解決までのプロセスを通じて、より高度なマネジメント・スキルを身に付けると同時に、そこでの決定は実際の事業に反映される。受講者は問題解決を行うためにプロジェクトチームの一員として、海外にも足を運び、その分野の担当者に対してリサーチを行った

GE Leaders ... Always with Unyielding Integrity:

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy
- Are open to ideas from anywhere ... and committed to Work-Out
- Live quality ... and drive cost and speed for competitive advantage
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion
- Create a clear, simple, reality-based vision ... and communicate it to all constituents
- Have enormous energy and the ability to energize others
- Stretch ... set aggressive goals ... reward progress ... yet understand accountability and commitment
- See change as opportunity ... not threat
- Have global brains ... and build diverse and global teams

出所：Ulrich, Dave & Kerr, Steve & Ashken, Ron, 2002

図表07

り、解決策を提示して議論するなど、まるで外部のコンサルティング・ファームと同じように動き回る。その解決策を報告書にまとめ、同社幹部の前でプレゼンテーションを行い、評価を受ける」のである。この研修プロセスは変革型リーダー育成の潜在可能性をもち、組織に影響力の大きい社員が選抜される。彼らがチェンジエージェントとして、第1ステップは、自らの能力・意識の変革に向けて学習するとともに、例えば、GE-Values of Leaders in Work-Out（図表07）の伝授を受ける。第2ステップとして、それを各部門の問題解決に役立てる学習サイクルを伝道活動として行なっている。その結果が実際の事業に反映されることにより、その組織全体に変革の学習サイクルが人事評価・業務プロセス・情報管理システム・経営意思決定システム等に制度化されて組み込まれるのである。

◎ おわりに—経営実戦経験重視のプロフェッショナル人材育成—

以上のことは、本来あるべきCUとは単に体系的知識としての問題解決能力や意思決定能力等の鍛錬を受けた個人プレイヤー型プロフェッショナルの養成でなく、ビジネスと人生（キャリアプランとライフプラン）の両面を融合する知性（体系的知識と経営実践経験のシナジー効果の発揮）を発揚する学習企業（自律型変革組織）ということに他ならない。それは、戦略的投資として「経営実戦経験重視のプロフェッショナル人材育成」と総括することができる。それを支えるのが自律支援型人事制度であり、それは「企業・社員相互依存型⇒雇用流動型・セルフマネジメント（形式知である体系的知識と暗黙知である経営実践経験の融合）重視型」への方向で確立するものである。

米国では最近CUはウェブを利用した「学習ハブ」^(注16)へと移行し、自社への学習プログラムへのアクセスはもちろん各種のeラーニング・サービスやオンライン・ビジネスと取り組んでいる〔ジュエーC. マイスター、2002〕。そして、見知らぬ同僚と接触させる「ピア・ネットワーク」、集合研修とeラーニングを組み合わせる「ブレンディッド・ラーニング」の研修方式が取り入れられてきたし、CUのプロフィット・センター化も顕著な動きである。これは日本でも例外でない。例えば、FUJITSU Net Campusが電子掲示板やメーリングリスト、Know-Who DB（特定のスキルを持った社員がどこにいるのかを検索するシステム）といったものを重視し、バーチャル同級生が各地域・部門に存在するネットワーク・コミュニティで相互に教え合い、学び合う学習インフラ整備を目指している〔DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部、2002〕。

これまでの経営管理とは“PDCA (Plan-Do-Check-Action)”であるということが常識であったが、今日ではインターネットがもたらすサイバー空間（サイバー経済社会）を視野に入れたナレッジワーカーがプロジェクト毎にネットワークを組んで知性を交換する“コラボレーションによる知価創造”が経営管理の主要課題になってきた。そこでの人材育成のポイントは、CUプログラムを戦略的に活用した「ナレッジワーカーとしての正社員（コア人材）像を明らかにする」「コラボレーションを可能にする人材育成制度（仕組み）を構築する」「育成の場（修羅場：実践の産物である経営経験）を提供する」「人材をプール（後継者候補をリストアップ）する」となる。その結果として、研修スタイルは「階層別研修から選択型研修へ」「年次別研修から事業部（ビジネスモデル）主体型研修へ」「職能別研修から目的別人材育成研修へ」「組織ニーズ対応型個人主導抜擢研修から個人ニーズ対応型組織主導選抜研修へ」と転換することになる。

（2003年10月8日 脱稿）

注01：日本の企業経営者の多くは、いわゆる年功序列によって長い年月をかけて社長という地位に登り詰めてくる人が多い。長年の経験なり社内人脈の上意下達を可能にする社内調整型の老齢経営者が圧倒的である。この経営手法では根回しにかなりの時間と精力が必要なため、激しい変化に対応したスピーディーな創造的破壊を進める現状打破型の若手経営者が育たない。そこで、企業の変革の動きは米国に比べて10年は遅れていると言われている。

注02：高度情報化社会は、距離・時間・位置の価値変化（1時間：人4km、1800年汽車40km、1950年飛行機400km、1970年JET機1000km）、情報伝達の即時化（光のスピード）、市場における多数者同時参加（供給者主導から消費者主導へ）等を背景に、日本の産業構造が製造業をベースにソフト化・サービス化の方向を加速化すると議論された。その形態は工業化社会（マス：機械の生産力）の時代とは大きく異なった知識化社会（個人：人間の生産性）に移行していくという指摘であった。戦略資本は資本から知識へ、主要生産物はハードからソフト・知識へ、技術は機械技術から知的技術へ、コア人材は技師・技術者・半熟練労働者から科学者・技術開発者・専門職へ、組織はピラミッド型からフラット・ネットワーク型へ、権限は命令・官僚指向から受容・民主指向へ、経済原則は規模・範囲・収穫逦減からスピード・連結・収穫逦増へ、統治範囲は国家から地域・地球社会へといったことが課題であった。これは現在でも変わることなく連綿として継続して進展している時代潮流である。

注03：国内・海外 MBA への留学派遣費用は、授業料の他に仕事をさせないで2年間給与を払う。機会損失費用（給与の3倍稼がないと企業としてはペイしない）も加味すると、給与の4倍の支出となる。これに教科書・参考書も企業は負担するし、渡航費や海外での生活費の一部も支給することになる。このような巨額の費用負担と2年間かけての勉強（休暇）に見合う分の貢献を企業に復帰した後に期待できるかといえば、短期的にはとても回収できない。そこで、帰国後の処遇・配置は、鹿島では“2年間も仕事を離れて贅沢な勉強をしていたので、建設現場でしばらく働いてもらう”というのが一般的であった。マネジメント手法を学んで企業に復帰してきた MBA 修了生は、これまでの勉強の成果を発揮できなく失意と苦渋に悩むのが当たり前であり、場合によっては転職を真剣に考えることになってもおかしくないことになっていた。ある企業では、帰国後に転職させないために修士号を取れないよう卒業目前に帰国させること

までしていたという。MBA 留学生を企業の中で有効活用できるための処遇・配置ができないのであれば、MBA 派遣は再考したほうがいいとの反省が生じたもの無理はない。もし、国内・海外の MBA 留学派遣と同じ教育成果をあげることでできるマネジメント研修が企画できるとすると、留学派遣費用で数倍の社員を教育できることになる。社内で手造りの研修であった KMS の費用は、企画・実施運営の専従者の人件費1500万円（男性1名1000万円、女性1名500万円）、研修費2000万円、研修生は仕事に従事しながらであるので研修旅費1人50万円とすると、海外 MBA 留学生2人で30人の国内マネジメント研修が可能との試算で実施を重役会が承認したものである。

注04：経営管理の面から見ると従前の管理者は部下に任せる権限委譲が必要とされていたが、これから求められる管理者は部下と一緒に試行錯誤することでなければならない。それは従前の管理者は部下より常に全てにおいて優れていたが、これからは現場や新規業務並びに IT 関連知識などあらゆる面で部下よりも優れているとは限らないからである。要は、自己啓発による今日要求される能力の具備と異質な部下達の相互啓発の触媒機能（セルフリーダーシップ）の発揮が必要であるということである。管理者の役割は経営管理における例外管理が重要でなくなり、絶えず変化する環境の中で、チャレンジ目標をいかに設定できチャレンジ精神による管理をいかに行えるかが重要になった。

注05：マックス・ウェーバーによれば、「欧米のビジネスプロフェッショナルの源流はプロテスタンティズムにもとめられ、神の代理人である“グットマネージャー”の才能を活かした“天職”に励むことが天国に至る道である」と説いている。KMS では、“人間の魅力”の基盤は志・理想・夢とロマン・倫理観・歴史感覚に裏づく精神的姿勢の確立と思考方法の整備で、その展開は How の発想から What (why) 発想へ（本質を捉え、的確に行動）、視野の広さ（変化を先取りし、創意を持って対応）、プロフェッショナル・ビジネスマインドである。若年層では業務の専門能力の獲得に努め、その後人望を集め、最終的には見識を高めることにおいた。“グローバルな視野”は異文化理解を基盤として、その展開は世界的エクセレント企業の要件を認識することである。具体的には企業理念・組織・行動運営面の日本的ビジネス慣行の普遍性の検討・見直しの中でリーガルマインドを養成するとともに一貫性・公正・公平・自己主張を確立することである。卓越した専門能力の獲得は実際知識の拡大が基盤で、その展開は学際・業際発想、シーズとウォンツの発想、明示知（知識・理論等）と暗黙知（体験・感性等）の融合である。

注06：MBA 取得者を採用する米国並びに外資系企業の処遇姿勢と終身・年功人事制度の日本企業における MBA 留学派遣者に対する処遇姿勢に基本的な差異があるために、日本企業では MBA 留学派遣を見直して極力削減しているのが現状である。米国企業・外資系企業は MBA 取得者を意思決定の中核に配置、経営の専門家（参謀）として、経営能力を駆使したリーダーシップを期待する。少数の選抜に勝ち抜いてきたエリートとして、彼らの経営能力と経営スキルを高く評価し、高給に見合う貢献（成果）を当然とし、企業が高給に処遇しないと転職チャンスを与えてしまう人材として処遇する。これに対して、日本企業では、国際感覚を持つ将来の幹部候補かもしれないが、それだからこそ転職リスクのある人材であるので、経営中枢に配置するのではなく、外国語に堪能な国際要員として海外渉外部門等に配属し、泥臭い仕事をさせて、彼らの企業忠誠心の踏絵とするのが慣例であった。バブルがはじけた現在、MBA 留学派遣の見直しがなされるのは当然の成行きである。

注07：労働供給側は、新規学卒者の減少、高学歴者・高齢者・女子労働者・転職希望者・パートタイム労働者・派遣社員・ホワイトカラー職種労働者・外国人労働者の増大、職業選択・職業意識の多様化等である。労働需要側としては、事業・組織拡大の限界、新規事業要員の内部調達
の困難、ホワイトカラーの増大と生産性向上との乖離、企業内余剰人員の顕在化、時短推進による要員増加、高度情報企業への転換と要員のアンバランス等である。

注08：「コミットメントは（１）経済的交換関係から（２）価値の内部化へ、そして（３）社会交換関係へとシフトする一貫した流れをもったプロセスである。これら（１）から（３）をコミットメントのレベルと位置付けることによって、各アプローチの相互補完関係が明らかになる。また、コミットメントには動機的側面と認知的側面があり、認識される環境の拡大に応じて、動機的側面よりも認知的側面が強く現れるようになる。」〔西脇、1998〕

注09：ジェニー C. マイスター [2002：pp39-40] は「米国での最初の CU は、1953年の GE リーダー研修センター（クロントンビル）で、1960年代にはディズニー大学、マクドナルド・ハンバーガー大学が有名である。1988年に全米で400あまりにもなった CU は、今日、全世界でおよそ2000も存在しており、このペースで増え続けると2010年には3700校を超えてしまう」と予想している。慶応大学花田研究室『CU 研究調査報告書』（2000年3月）によると「CU とは“経営戦略に基づく戦略の策定とそれを実現する体系的な教育の仕組み”で、CU の歴史は意外と古く、モトローラ社やウォルトディズニー社は既に40年程前から持っていた。しかし、CU が急激に増えたのは1994年以降で、米国の従来型研修や日本の従来型研修とは異なるものであった（図表A）。多くの米国高業績企業がスキル向上を目的とした一元的な企業内教育から脱却しようと試みていること、また企業競争の激化、市場の変化、優秀な人材の確保の必要性などがCU 普及の要因となっている。1998年にはCU の数は1000を超えてまだまだ増えていく傾向にあり、その流れは製造業からサービス業に至るまで広がっている。CU の形態は3つに類型化でき（図表B）、それは①本業強化型（従業員底上げ教育、リストラ断行の中で優秀な人材を

	コーポレート・ユニバーシティ	日本従来型研修センター・部門	米国従来型
組織戦略	戦略的教育	終身雇用を前提とした教え込む教育	部門目標に合った教育
組織戦術	全体最適	均質化・一体感	現場最適
構造	機能的に集中	構造的に集中	ラインに最適化
主体	独立した部署 教育資源を適切に集中	人事部主体	事業部ごとに教育
教育戦略 教育方法	組織戦略にリンク 外部教育機関の活用 統一カリキュラム	課業に密着した教育 社内で統一された伝統的内容を使う	スキルギャップを埋める教育 一般的になったスキルとOJT
予算のかけ方	投資	コスト	コスト
個人の意識	キャリア自律	業務の一環	キャリア自立
評価方法	投資に見合うかどうかを評価	特にしてこなかった	自己責任で受けた教育を成果に反映させる

出典：「コーポレート・ユニバーシティ研究調査報告書」

2000年3月 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス 大学院 政策・メディア研究科 花田光世研究室

図表A コーポレート・ユニバーシティ、日本従来型研修センター、米国従来型研修の違い

導入分類	本業強化型	ドメインチェンジ型	新規事業育成型
背景	規制緩和	経営不振	環境変化
組織戦略	本業重視	ドメインチェンジ	新規事業の構築
コーポレート・ユニバーシティの目的	モチベーションの向上 人材の再教育	意識改革 教育強化	組織への起爆剤 創造へのドライバー
外部教育機関の活用目的	標準スキル獲得の支援	既存にない知識の吸収	コラボレーション
企業例	南カリフォルニア水道会社 日本マクドナルド	パシフィックエクスチェンジ 富士ゼロックス	ナショナルセミコンダクター ベネッセコーポレーション

出典：「コーポレート・ユニバーシティ研究調査報告書」

2000年3月 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス 大学院 政策・メディア研究科 花田光世研究室

図表B コーポレート・ユニバーシティの3つの形態

リテインするための教育。例：南カリフォルニア水道会社）、②ドメインチェンジ型（組織におけるビジョンの浸透などの組織変化への理解や従業員を変革に向かわせ、既存の組織には存在しなかった新しい事業ドメインに必要な儀式的提供。例：パシフィックエクスチェンジ社）、③新規事業育成型（技術革新、情報化などの環境変化への対応をし続けるため、新規事業育成に向けて教育改革に取り組む）である。いずれにおいても、運営のポイントは、①トップの関与・関心と教育重視の意思、②組織ミッションに対応した教育の提供、③最高教育担当者（CLO：Chief Learning Officer）の設置と教育部門の集中による効率化（外部機関・他社との連携による教育プラットフォームの構築、付加価値創造という視点からの人事評価）、④知識の自律型共有メカニズム（現場への活用、個人のキャリアデザインと組織の変革、自立・参加型の教育、標準化と受講選択肢のある教育内容の提供、教育の継続性としてのトレーニングオーガニゼーションづくり）にある。」と報告している。

注10：「一橋大学のビジネススクールが国際企業戦略研究科を新設、留学生を3分の2にするといった試みも出てきたが、国際競争力をもつほどでない。例えば、フランスの欧州経営学院（INSEAD）では企業幹部の教育機会であるエグゼクティブコースに毎年6000人参加するが、同国籍の人が5%を超えず60を超す国籍の人が学び、教える側も30以上の国籍の人がいる。」〔高橋、2003〕

注11：Strategic resources are heterogeneously distributed across firms and these differences are stable over time. [Jay Barney, 1991]

注12：臨床の知は、科学の知の構成原理である（1）普遍主義（2）論理主義（3）客観主義の、それぞれに対して（1）コスモロジー（2）シンボリズム（3）パフォーマンスを構成原理としている。コスモロジーは場所や空間が無性格で均質な拡がりとしてでなく、一つ一つが有機的な秩序をもち、意味をもった領界とみなす立場である。シンボリズムは物事を限定された一義的にでなく多義的に捉え、表現する立場である。パフォーマンスは工学的な意味での性能のことでなく、なによりも行為する当人と、それを見る相手や、そこに立ち会う相手との間に相互作用、インタラクションが成立していなければならないという立場である〔中村、1997〕。

注13：ビジネスリーダーの育成にとっては、仕事の経験が最も重要なファクターであり、特に困難を克服する経験、視野を広げる体験が多ければ多いほど、実践的な育成につながる。困難を克服すると言う意味での修羅場体験は、プロビジネスリーダーの育成には必須といっても過言でな

く、それは一回だけでなく間隔（節目）をおいて幾度も体験することが望ましい。単に3K（孤立無援・厳しい・きつい）の環境を体験させるという単純なものではなく、それが、潜在能力を顕在化させる絶好の機会であり、また能力水準を高めるきっかけとインキュベーターの役割を果たしている」〔関西生産性本部、1999〕

注14：サクセッション・マネジメント（Succession Management）とは、企業が競争上の優位性を獲得し、維持するために高度な能力をもつ優秀な人材を継続的に供給・維持するとともに、重要なポジションの次期後継者を遅滞なく確信を持って育成・選抜することで、ビジネス・ニーズの変化に対応していくことである。

注15：ワークアウトとは意思決定の無駄（無意味な会議や稟議、管理など）を徹底的に排除して、スピーディーで風通しの良い職場を作る社内運動。バウンダリレスとは事業部門や部門の壁を取り払い、全社的に情報や知恵を共有できる体制。ストレッチとは従来の手法では達成不可能といえるような高い目標を掲げ、革新的な達成手法、解決策を生み出す原動力。

注16：ロイズ大学のイントラネットには実に22000ページにも及ぶ情報と教材が用意されており、社員の利用回数は月平均65000回に達している。ロイズオンライン企業内大学では教材の30%以上がウェブ上にある計算となる〔ジエニー C. マイスター、2002〕。米国のオンライン CU は単に従来の教育内容をウェブに移しただけのものでなく、eラーニングとをミックスさせているオンライン化のメリットはクラスルームでの集合研修と時間・距離の制約からの解放である。その効果は、研修関連コストの低下やプログラムや教材の更新の簡易化のみならず、オンラインによる能力評価や個別指導、資料の閲覧、掲示板やチャットによる討論、専門家によるウェブ上の講義、理解度テスト等、学習効果の向上と学習進捗状況の効率的な把握があげられる。

参考文献

- Barney, Jay, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No.1
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、2002「企業内大学白書：リーダーシップ・バリューの時代」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』12月号
- Fuji Xerox, 2000「Fuji Xerox 解体新書」『人材教育』2月号
- Garten, Jeffrey, 2001, *The Mind of the CEO*, Penguin books
- Taylor, Rosr & Humphrey, John, 2002, *EAST TRACK to the Top*, Kogan Page
- Ulrich, Dave & Kerr, Steve & Ashken, Ron, 2002, *GE Work-Out*, McGraw-Hill Companies
- Wright, Patrick M. & McMahan, Gary C. & McWilliams, Abigail, 1994, "Human resources and sustained competitive advantage : a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, May
- 安部まさ子、2001「集中講座とビジネスプランニングで“事業リーダー”を養成する大和経営アカデミー」『企業と人材』5月5日号
- 今井達也、2002「社内流動化を可能にする“DAIKIN e-college”の展開」『第21回能力開発総合大会』2月7日
- 大嶋祥世、2001「事業の成功に不可欠な“リーダー開発プログラム”」『SRIC Report』Vol. 6. No4
- 樋川英治、2000「ソリューションを提供できる総合力づくり」『人材教育』4月号

- 岡島康雄、2000「日立グループのビジネスリーダー養成期間：日立総合研修所の現状と取り組み」『人材教育』9月号
- ガービン、ディビッド A.、2003「“学習する組織”の実践プロセス」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー』5月号
- 関西生産性本部、1999『経営人事コース：研究レポート』4月
- 企業研究会、1991『21世紀への人材マネジメントと実際』研究叢書 No. 75
- 北井弘、2001「より一層の自立化と事業構造変革とのリンクを目指し“変身大学”をバージョンアップ」『企業と人材』4月20日号
- 北井弘、2001「意識の切り替えと新しいスキルの獲得を目指す“スキルアップ大学”」『企業と人材』4月20日号
- 木谷宏、2000「人的資源管理の視点に立った“FFプログラム”を導入し、付加価値を生み出す人材を図る」『企業と人材』5月5日号
- シャイン、エドガー H.、2003「学習の心理学」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』5月号
- 産能大学総合研究所、1999、『経営者・経営幹部育成の実態と方向—経営的人材開発機能の実現に向けて』産能大学
- 高橋潤一郎、2003「人材開発革命を急げ」『日本経済新聞』2月22日朝刊
- 高橋誠、2001「幅広い公募制で社内競争原理を働かせ、変革リーダーを育成」『企業と人材』4月20日号
- 田中誠司、2001「アサヒビールにおける早期選抜 CDP 研修“アサヒスーパー塾”について」『Business Research』6月号
- 中田正則、2001「経営幹部向けの教育プログラム」『企業と人材』5月5日号
- 中村雄二郎、1997『臨床の知とは何か』岩波新書
- 西脇鴨子、1998「コミットメント研究の課題と展望」『産業・心理学研究』第11巻第1号
- 日本経済新聞、2003「“ユニクロ社内大学”開講」2月17日朝刊、
- 仁井浩、2000「“変革リーダー”を育てる経営ユニバーシティを新設」『人材教育』4月号
- 野中郁次郎・竹中弘高、1996『知識創造企業』東洋経済新報社
- 花田光世、2000「コーポレート・ユニバーシティとは何か」『人材教育』9月号
- 日南文夫、2002「コマツに於けるビジネスリーダー選抜育成」『第21回能力開発総合大会』2月7日
- 深野誠、2000「e時代を担うビジネスリーダーを育てる“ソニー・グローバル・リーダーシップ・セミナー”」『人材教育』4月号
- 福沢英弘、2002「個を活かし、組織を変える」『Business Research』7月号
- ヘイ・コンサルティング・グループ、1998、『取締役革命』ダイヤモンド社
- マイスター、ジュニー C.、2002「アメリカ企業内大学：その変容と進化」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』12月号
- 三木佳光、2003「個人が活きる企業人事の当来」『文教大学国際学部紀要』第14巻第1号
- 森正男、1999「変革時代をリードする経営幹部を育成する“組織経営者塾”」『人材教育』12月号
- 八木洋介、2000「経営トップ養成に向けたバウンダリレスの人材活用・育成システム」『人材教育』4月号
- 吉田寿、2002「経営者教育の時代」『UFJ Institute REPORT』Vol. 7 No. 3